



KNOWLEDGE



Skills



Attitude



المناهج التدريبيّة

الضغط

44

تحت

العمل

Working Under Stress





edarabook.com  
pmecegypt.com

## العمل تحت الضغط

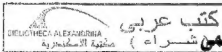
الطبعة الأولى

٢٠٠٧

# PMEC

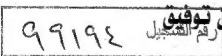
إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك



كتب عربي

المستشار العلمي (شراء)



الترقيم الدولي : 977-337-261-8

رقم الإيداع : 2007/7928

المادة التدريبية المتضمنة في هذا الملف تخضع لقانون حماية الملكية الفكرية وتحمل رقم إيداع موثق بالهيئة العامة لدار الكتب المصرية، كما أن حقوق التأليف والنشر لمحتويات النص والرسومات الواردة لهذا الملف التدريبي مملوكة بالكامل وحصرياً لمركز الخبرات المهنية للإدارة



ولا يجوز النقل أو الاقتباس أو إعادة الاستخدام بالتصوير أو بالطبع أو البيع الآخرين دون إجازة كتابية موثقة ومعتمدة من إدارة المركز. في حالة رغبتكم في الحصول على إذن كتابي بحول لكم حق استخدام المادة أو عند رغبتكم في التعاقد على طباعة وتصوير أعداد كبيرة إضافية لزوم عقد برامج تدريبية يمكنكم الاتصال بإدارة التسويق.

مركز الخبرات المهنية للإدارة ( بميك )

٢٣ شارع عامر - الدقي - القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣١٧٩٦٠ / ٧١١٠٣٩٨ / ٧١١٠٣١٧ (٠٠٢٠٢)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

Marketing@pmecegypt.com

info@edarabook.com

بريد إلكتروني:

[www.pmecegypt.com](http://www.pmecegypt.com)

[www.edarabook.com](http://www.edarabook.com)

# المحتويات

١	العملية الإدارية .. عناصرها وخصائصها
٧	استقصاء .. أنماط السلوك الإداري
١٤	إدارة الصراع في المنظمات
١٩	الصراع
٢٠	إدارة الصراع أفضل من الإدارة بالذراع
٢٨	طرق مواجهة النزاع/ الصراع
٣٠	إدارة ضغوط العمل
٤١	كيف تتعامل مع الضغوط
٥٢	استقصاء .. كيف تحل مشاكلك مع الآخرين
٥٦	ضغوط العمل بسبب الآخرين (حالة عملية)
٥٧	تمرين .. أسباب التعرض للضغوط
٦٠	إنتيه .. إشارة المرور حمراء .. توقف تماما ثم فكر!
٦٢	أنا لست مجهدا ولكنني ... قلق
٦٤	تمرين .. نزاع العمل
٦٥	المبادئ العشرة لإدارة الوقت بفاعلية

## العملية الإدارية .. عناصرها وخصائصها

### ما هي الإدارة؟

يمكن تعريف الإدارة بأنها " عملية مستمرة ومتفاعلة تسعى إلى توجيه الجهود الجماعية للأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة، باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة، وذلك في إطار الظروف البيئية المحيطة .

ونستنتج من هذا التعريف أن للإدارة عدة سمات تميزها عن غيرها من الأنشطة من أهمها ما يلي:

- ١- أن الإدارة عملية: بمعنى أنها نشاط حركي يتضمن مجموعة من الممارسات المتداخلة والمتراصة والمتفاعلة.
- ٢- أن الإدارة عملية مستمرة: فالإدارة مستمرة باستمرار حياة المجتمع الذي تعيش فيه، تسد مطالبه وتلبي حاجاته.
- ٣- أن الإدارة كعملية تضم مجموعة من الأنشطة والوظائف المتفاعلة التي يمارسها المديرون وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والإبتكار والتجديد والرقابة.
- ٤- أن الإدارة عمل هادف: يسعى لتحقيق غايات مشتركة.
- ٥- أن تحقيق شرطي الكفاية والفاعلية مطلب أساسي في العمل الإداري: فمزيج الموارد المستخدم يجب أن يصل إلى الأهداف المرغوبة وبأقل تكلفة ممكنة.
- ٦- أن الإدارة تتأثر وتتأثر في الظروف البيئية المحيطة.

## ما هي عناصر الإدارة؟

في ضوء التعريف السابق الذي أوردهناه للإدارة يمكننا أن نستخلص عناصر الإدارة على الوجه التالي:

### ١- الأهداف:

تمثل الأهداف الغايات أو النتائج المطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة. وهي نقطة العمل الأولى في النشاط الإداري. ويعبر الهدف عن كم مواصفات × زمن محدد. وتلخص أهمية الأهداف في أنها:

١- تستخدم كمرشد للتخطيط.

٢- تستمد منها المعايير الرقابية اللازمة لقياس وتقييم الأداء. وبصفة عامة يمكننا تقسيم الأهداف إلى:

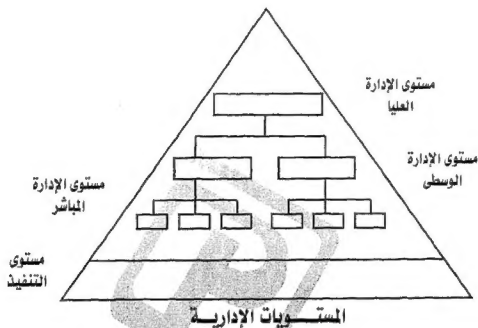
أ- أهداف عامة.

ب- أهداف فرعية.

ج- أهداف إجرائية.

### ٢- المديرين:

المدير هو ذلك الشخص المعين أو المختار بواسطة مالك المنظمة أو الإدارة العليا لها ليتولى دور القيادة في توجيه وتسيير أنشطة المنظمة نحو تحقيق أهدافها. ويوضح الشكل التالي المستويات الإدارية المختلفة.



لاحظ.. أن المزيج أو الكمية اللازمة من القدرات الإدارية والفنية التي يحتاجها كل مدير يختلف حسب موقعه في السلم الإداري.

- الإدارة العليا: تتطلب قدر كبير من القدرات الإدارية وقدر صغير من القدرات الفنية.
  - الإدارة الوسطى: تحتاج إلى قدر متساو من القدرات الإدارية والفنية.
  - الإدارة المباشرة: تحتاج إلى قدر كبير من القدرات الفنية وقدر صغير من القدرات الإدارية.
- ٣ - أنشطة الإدارة:

تعتبر أنشطة الإدارة عن الوظائف التي يمارسها المديرون لتحقيق أهداف المنظمة وتتضمن هذه الوظائف (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الابتكار والتجديد ، الرقابة).



#### ٤- الموارد:

وهي تمثل العناصر والأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في الوصول إلى أهدافها. ويوضح الشكل التالية العناصر المختلفة للموارد المالية والبشرية والمعنوية التي تعتمد عليها المنظمة.

موارد المنظمة		
الموارد المعنوية	الموارد المادية	الموارد البشرية
- الطرق.	- الأموال.	- المدبرون.
- الأساليب.	- الآلات.	- الفنيون.
- المعلومات.	- المعدات.	- الأخصائيون.
- الأفكار.	- الخامات.	- العاملون المنفذون.

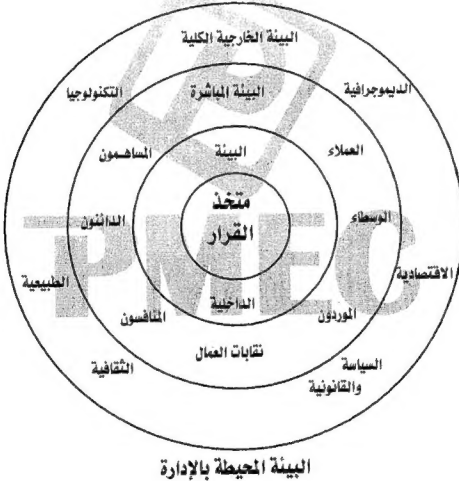
#### ٥- بيئة الإدارة:

تمارس الإدارة عملها في إطار محدد تفرضه ظروف وقيود البيئة المحيطة. وتتألف بيئة متخذ القرار من ثلاثة مستويات هي:

- أ- البيئة الداخلية للمنظمة.
- ب- البيئة المباشرة للعمل.
- ج- البيئة الخارجية الشاملة أو الكلية.

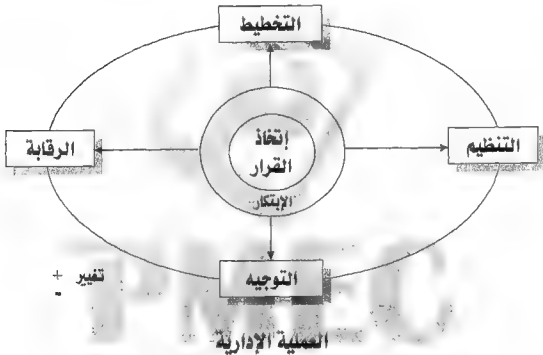
ويوضح الشكل التالي المستويات المختلفة للبيئة:

وتذكر أن تحليل القوي والظروف البيئية والآثار المترتبة على تغيراتها يتيح الفرصة للمدير للتعرف على مواطن القوة والضعف في منظمته والفرص والتهديدات والقيود التي تعززها البيئة والقيام بتحليلها، وتقدير موقف منظمته في السوق وإعداد الخطط والاستراتيجيات المناسبة، بما يضمن إستمرار منظمته ونموها.



## كيف تتفاعل وظائف العملية الإدارية؟

تتضمن العملية الإدارية وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الابتكار والتجديد، والرقابة والتي يوضحها الشكل التالي:



## استقصاء .. أنماط السلوك الإداري

### تعليمات عامة:

يهدف هذا الاستقصاء إلي تعريفك ببعض أبعاد سلوكك الإداري في المنظمة التي تعمل فيها.

تتضمن العبارات أنماطًا من سلوك المديرين والرؤساء عمومًا في تعاملهم مع الآخرين في العمل.

نرجو أن نقرأ كل عبارة بدقة ثم نوضع علامة (✓) في المكان المناسب في صفحة الإجابات المرفقة بحيث تعكس إلي أي مدى تصنف العبارة سلوكك الفعلي في العمل.

استخدم المقياس التالي في تحديد إجابتك:

أ- نادرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك.

ب- أحيانًا أقوم بمثل هذا السلوك.

ج- كثيرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك.

د- دائمًا أقوم بمثل هذا السلوك.

## الإستقصاء

أنا في عملي كرئيس أو مدير:

١	أتصرف غالباً كالمتحدث بإسم من يعملون في إدارتي.
٢	أشجع العمل الإضافي بعد أوقات العمل الرسمية.
٣	أشجع استخدام أساليب موحدة في العمل.
٤	أترك للعاملين معي الحرية الكاملة في عملهم.
٥	أترك للعاملين معي الحرية في استخدام تقديرهم الخاص في تحليل مشكلات العمل.
٦	أصر على أن تسبق إدارتي في أدائها الإدارات الأخرى المنافسة.
٧	أتكلم كممثل للعاملين في إدارتي.
٨	أحث العاملين معي بشدة على بذل جهد أكبر في العمل.
٩	أجرب أفكاراً فيما يختص بالعمل في الإدارة والقسم.
١٠	أترك للعاملين معي حرية القيام بعملهم بالصورة التي يعتقدون هم أنها الأفضل.
١١	أعمل جاهداً للحصول على ترقية لي.
١٢	أستطيع أن أحمل التأجيل وعدم التأكد في العمل.

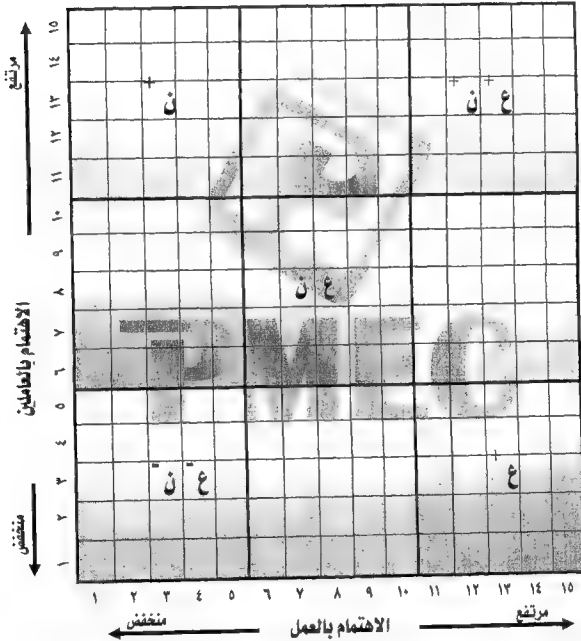
١٣	أتكلم بإسم العاملين معي في حضور الزوار.
١٤	أعمل جاهداً للاحتفاظ بمعدل عال في العمل (في الإنتاج).
١٥	أطلق الحريقة للعاملين معي في العمل وأدعهم يؤدونه.
١٦	أحسم الصراعات والخلافات التي تظهر بين العاملين في إدارتي.
١٧	أغرق في تفاصيل العمل.
١٨	أمثل العاملين في المجتمعات الخارجية.
١٩	أتردد في السماح بأي حرية في التصرف في العمل.
٢٠	أحدد مسبقاً للعاملين نوع العمل وطريقة تنفيذه.
٢١	أضغط علي العاملين لزيادة الإنتاج.
٢٢	أفوض لبعض العاملين معي بعض السلطات التي يجب أن أحتفظ بها نفسي.
٢٣	أسير الأمور في العمل عادة كما أتوقع.
٢٤	أترك للعاملين درجة كبيرة في المبادرة في التصرف في العمل.
٢٥	أطلب من بعض العاملين القيام بأعمال وواجبات محددة.
٢٦	أقبل التغيير في طرق وأساليب العمل.
٢٧	أطلب من العاملين بذلك جهد أكبر في العمل.
٢٨	أثق في صحة وصدق ونضج تفكير العاملين.

٢٩	أجدول العمل المطلوب إيجازه.
٣٠	أرفض شرح تصرفاتي في العمل.
٣١	أقنع العاملين بأن أفكارى في مصلحتهم.
٣٢	أترك للعاملين تحديد طريقة ومعدل عملهم.
٣٣	أحث العاملين على أن يعملوا على مستواهم السابق.
٣٤	أتصرف دون استشارة العاملين معي.
٣٥	أطلب من العاملين إتباع طرق وقواعد وأساليب مقننة ومحددة.

الدرجة ع - \_\_\_\_\_ ن - \_\_\_\_\_

PMEC

- قبل أن تبدأ في الإجابة علي الاستقصاء، تأمل سلوكك الإداري ثم ضع - علي الشبكة التالية - علامة (x) في المكان الذي تعتقد أنه يعكس أسلوبك في التعامل مع الآخرين:





بميك اختيارك الأول . لإدارة أفضل

(٤) دائمًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	(٣) كثيرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	(٢) أحيانًا أقوم بمثل هذا السلوك	(١) نادرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	
				١
				٢
				٣
				٤
				٥
				٦
				٧
				٨
				٩
				١٠
				١١
				١٢
				١٣
				١٤
				١٥
				١٦
				١٧
				١٨
				١٩
				٢٠
				٢١
				٢٢
				٢٣
				٢٤
				٢٥
				٢٦
				٢٧
				٢٨
				٢٩
				٣٠
				٣١
				٣٢
				٣٣
				٣٤
				٣٥

ن - الاهتمام بالعاملين

ن - ١٥

ع - الاهتمام بالعمل

ع - ٢٠

بميك اختيارك الأول .. لإدارة أفضل

(٤) دائمًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	(٣) كثيرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك	(٢) أحيانًا أقوم بمثل هذا السلوك	(١) نادرًا ما أقوم بمثل هذا السلوك
	ع		١ - ع
	ن		٢ - ع
	ن		٣ - ع
	ع		٤ - ع
	ن		٥ - ع
	ع		٦ - ع
	ن		٧ - ع
	ع		٨ - ع
	ن		٩ - ع
	ع		١٠ - ع
	ن		١١ - ع
	ع		١٢ - ع
	ن		١٣ - ع
	ع		١٤ - ع
	ن		١٥ - ع
	ع		١٦ - ع
	ن		١٧ - ع
	ع		١٨ - ع
	ن		١٩ - ع
	ع		٢٠ - ع
	ن		٢١ - ع
	ع		٢٢ - ع
	ن		٢٣ - ع
	ع		٢٤ - ع
	ن		٢٥ - ع
	ع		٢٦ - ع
	ن		٢٧ - ع
	ع		٢٨ - ع
	ن		٢٩ - ع
	ع		٣٠ - ع
	ن		٣١ - ع
	ع		٣٢ - ع
	ن		٣٣ - ع
	ع		٣٤ - ع
	ن		٣٥ - ع

## إدارة الصراع في المنظمات

يمكن تعريف الصراع بأنه "تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضاً بين طرفين أو أكثر، أو أنه حالة من الفعل بين إجهتين أو أكثر ناجمة عن الرغبة في الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من وسائل الإشباع التي تبدو نادرة".

وبناء عليه يمكن استخلاص ما يلي:

أولاً: إن الصراع ظاهرة إنسانية فردية واجتماعية في نفس الوقت فيما يتعلق بأطرافها وأسبابها وصورها وآثارها.

ثانياً: تعدد مجالات الصراع وأشكاله وآثاره، فهناك الصراع الذاتي والصراع غير الذاتي.

ويرجع اهتمامنا بموضوع الصراع إلى الإحساس بأنه يستحوذ على جزء ليس بالقليل من وقتنا، وربما يؤكد ذلك ما أثبتته دراسة أجرتها جمعية إدارة الأعمال الأمريكية على عينة من مديري الإدارة العليا والوسطي أن حوالي ٢٠٪ من وقت هؤلاء المديرين ينقض في إدارة الصراع بالإنشأة.

### إنهاء الصراع أم إدارته؟

إلى وقت قريب كان استخدام لفظ الصراع أو إنهائه هو الشائع، وذلك من منطلق أن الصراع دائماً خيار بالمنظمة، وينبغي على الإدارة ألا تبقى على أي مظهر من مظاهره، وكان من معايير الحكم على كفاءة الإدارة مدي قدرتها على جعل جو المنظمة خال تماماً من الصراع مما كان يدفعها إلى كبت الصراع لصعوبة القضاء عليه كلية من الناحية العملية.

ولكن من الناحية الواقعية اتضح أن الصراع بجانب آثاره السلبية إلا أنه لا يخلو من جوانب إيجابية مفيدة ينبغي للإدارة استثمارها لصالح المنظمة، بل أصبح من الأفضل صحياً وعملياً وجود مستوي معين من الصراع دون زيادة أو نقصان، وفي

ضوء ذلك أصبح من المفضل استخدام لفظ أو مصطلح إدارة الصراع Conflict Management بدلاً من مصطلح إنهاء الصراع.

ولكن قبل الحديث عن الآثار الإيجابية والسلبية للصراع وأسلوب إدارته، فلنتوقف قليلاً عند أسباب الصراع داخل المنظمات وهي:

١- العلاقة الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، ومعناها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بالنشاط وتحقيق الأهداف.

٢- تعارض الأهداف الفرعية لبعض الوحدات داخل المنظمة.

٣- التنافس على موارد محدودة نسبياً سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة ككل.

٤- صراع الأدوار، فهناك بعض الأدوار يترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

٥- تباين الصفات الشخصية كالجنس والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي (صراع الأجيال مثلاً).

وفي دراسة أجريت حول المؤثرات التنظيمية المتعددة المؤثرة في درجة الصراع بالمنظمة، وخصوصاً متغيرات حجم المنظمة، ونوع نشاطها لتحديد نمط العلاقة بين هذه المؤثرات ودرجة الصراع، أوضح ما يلي:

١- أن جميع المنظمات أياً كان حجمها أو هدفها أو نوع نشاطها بها درجة معينة من الصراع.

٢- يزداد مستوى الصراع بالمنظمات كبيرة الحجم عن المنظمات متوسطة أو صغيرة الحجم، وهذا يعني أن حجم المنظمة له علاقة طردية بمستوى الصراع فيها.

٣- تختلف مستويات الصراع بالمنظمات الصناعية الهادفة للربح عن المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح، ووفقاً لهذه الدراسة يرتفع مستوى الصراع بالمنظمات الصناعية الهادفة للربح عن المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح.

- ٤- يختلف مستوى الصراع بالمنظمات باختلاف نوع نشاطها بمعنى أن نوع نشاط المنظمة له علاقة معنوية بمستوى الصراع فيها.  
ولكن .. ما هي الآثار السلبية والإيجابية للصراع؟

### أولاً: الآثار السلبية:

- ١- حدة الصراع قد تدفع طرفاً من الأطراف للتطرف في تقدير مصلحته علي حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ٢- طول مدة الصراع يمكن أن يكون لها آثار سلبية علي الصحة النفسية والجسمانية لبعض الأفراد، مما يبدؤ بذور العداوة والتنافر ويخلق اتجاهات سلبية لدى الأفراد بالنسبة لبعضهم البعض.
- ٣- حدة الصراع تؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة للتخفيف من حدته.
- ٤- يكون نتيجة احتدام الصراع بين الإدارة والعمال لجوء العمال إلى تعطيل الآلات أو تخريبها.

### ثانياً: الآثار الإيجابية:

- ١- الصراع يشجع على الحلول الابتكارية.
- ٢- يساعد الصراع على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد خاصة من لهم ميول عدوانية.
- ٣- الصراع يقود أحياناً إلى إحداث التغيير.

- ٤- الصراع قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق علاجه من خلال تحليل أسباب الصراع ودوافعه.
- ٥- قد يمكن الصراع من إزاحة الستار عن بعض الحقائق والمعلومات التي تساعد على تشخيص بعض المشاكل.

### إدارة الصراع:

يمكن للإدارة أن تتدخل في الصراع في حالتين:

- الأولي: إذا زاد مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه ويكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع والرجوع إلى المستوى المرغوب فيه.
- الثانية: إذا قل المستوى الفعلي عن المستوى المرغوب ويكون التدخل هنا بهدف تبسيط الصراع والارتفاع به إلى المستوى المرغوب فيه.

### الحالة الأولى: تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع:

تستطيع الإدارة التدخل لتخفيف حدة الصراع من خلال كل أو بعض الأساليب الآتية:

- ١- مدخل القوة (استخدام وسائل السلطة الرسمية في إجبار الطرف الآخر في الصراع) لإجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين. وهذا الأسلوب لا يحاول معالجة أسباب الصراع، ومن ثم فالحللول التي يقدمها حلول وقتية.
- ٢- مدخل المهادنة (مواجهة الشدة باللين) بحيث يمكن امتصاص الغضب وتخفيف حدة الصراع ومن الواضح إن استخدام هذا الأسلوب لا يساعد على مواجهة أسباب الاختلاف بين الطرفين حيث تظل الأسباب كامنة مما يجعل الحللول وقتية.
- ٣- الاستعانة بطرف ثالث يملك إمكانية التأثير على الطرفين ليتوسط في التوفيق بينهما (نزاع الإدارة مع العمال قد يتطلب تدخل النقابة بما لديها من قوة تأثير على الطرفين).

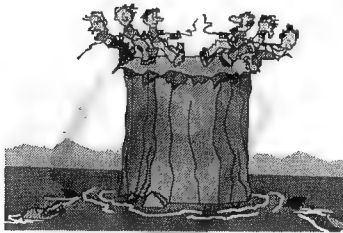
٤- مدخل حل المشكلات.. لنفترض أنه ليس من الضروري أن يكون كسب أي طرف على حساب خسارة الطرف الآخر. بل من الممكن لو استطاعت الأطراف المتنازعة أن تدخل في حوار صريح ومباشر أن تصل إلى حال يحقق الفائدة للجميع. وسنستطيع أن نستوعب هذا المدخل من خلال الحالة العملية المقدمة.

### الحالة الثانية: تدخل الإدارة لتبسيط الصراع:

وتستطيع أن تتصرف أنت على أن مستوى الصراع يحتاج إلى تبسيط من خلال الإجابة على الاستقصاء المرفق. ولكن ما هي الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتبسيط الصراع ؟

- ١- إحداث بعض التغييرات في نظام الاتصالات. مثل تزايد الاعتماد على القنوات الرسمية وغير الرسمية. وإعطاء معلومات ناقصة أو غامضة أو مضللة.
- ٢- إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي قبل إعادة صياغة الوحدات التنظيمية لتوسيع حجم الوحدات مما يؤدي إلى زيادة التعقيد. وإعادة تحديد الواجبات والأعمال مما يؤدي إلى زيادة العلاقة الاعتمادية من الوحدات والأفراد.
- ٣- إحداث بعض التغييرات السلوكية مثل خلق صراع في الأدوار وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.

## الصراع



هو حالة عدائية Antagonistic State أو تصرف عدواني يتطوي علي أفكار  
اهتمامات مختلفة أو شخصيات متفاوتة ، هو حالة ذهنية من المقاومة Mental Struggle  
سببها تباين الحاجات، الدوافع، الرغبات أو الاحتياجات الداخلية أو الخارجية لطرفي  
النزاع.



## إدارة الصراع أفضل من الإدارة بالذراع

- إن التعامل مع الصراع يأتي في بؤرة فنون إدارة الأعمال.
- إن الصراع يثري ويدعم وينشط ويحدد ويطور المنشآت ويحدد خلاياها.
- إن بعض أنواع الصراع يترتب عليها تدمير المنشآت وذلك عندما يتحول الصراع إلى (صراع شخصي).
- بالرغم من أن الصراع التنظيمي قد يبعث على التنافس والاجتهاد والسعي للتفوق إلا أن بعض المديرين يفضلون تجنبه والابتعاد عنه.
- إن سبب تحول الصراع التنظيمي إلى صراع شخصي يرجع أساساً إلى :
  - عدم الثقة في قدرات الآخرين.
  - عدم ملائمة الافتراضات الذاتية عن النفس وعلى الآخرين.
  - عدم توفر مهارات التعامل مع المواقف المتناقضة.
  - عدم توفر مهارات التعامل مع المواقف المتناقضة.
  - ما يترتب على الصراع من توتر وقلق نفسي.
- إن واجب المدير الفعال هو الإبقاء على مستوى مثالي للصراع مع توجيهه للمتناقضات بما يخدم الأهداف الإنتاجية.

- لكي تصبح الصراعات منتجة وإيجابية وفعالة فإن المدير يحتاج إلى مجموعتين من المهارات.

(١) القدرة علي تشخيص أسباب الصراع واختيار الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذه الأسباب.  
(٢) القدرة علي تسوية النزاعات الشخصية بين المتنازعين  
بما يساعد علي حسم الصراع من ناحية وعدم تدمير العلاقات الشخصية بينهم من ناحية أخرى.

#### مصادر الصراع

- الاختلافات الفردية.
- القصور المعرفي / المعلوماتي.
- خلل الدور الوظيفي.
- ضغوط بيئة العمل.

#### مصادر الصراع

- الإدراك والتوقعات.
- سوء المعاملة / سوء التقديم.
- الأهداف والمسئوليات.
- عدم التأكد / عدم الأمن.

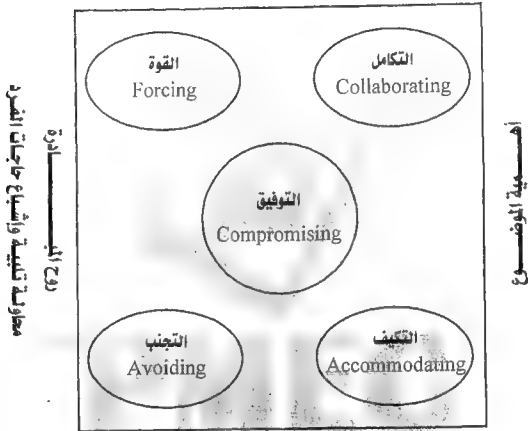
## إدارة الصراع

حدد مدى تكرارك لكل من الصفات السلوكية التالية بوضع دائرة علي الرقم المناسب من وجهة نظرك.

أ	العبارة	نادراً					دائماً	
		١	٢	٣	٤	٥		
١	أخذت وأدافع عن رأي بتشبهت.							
٢	أحاول تقديم مصلحة الآخرين علي مصلحتي.							
٣	أحاول أن أوفق بين أي طرفين متنازعين.							
٤	لا أميل للدخول في صراعات.							
٥	أبذل جهداً دقيقاً لمعرفة ما يدور حولي.							
٦	أحاول التعرف علي مجالات التطوير/ القصور في الآخرين.							
٧	أبذل جهدي لدعم التناعم في جماعة العمل.							
٨	أفاوض بهدف تحقيق بعض مكاسب الشخصية.							
٩	أجنب المناقشات المفتوحة للقضايا الجدلية.							
١٠	أشارك الآخرين في حل المشكلات بإنفتاح وحرية.							
١١	أستمع بالفوز في النقاشات الجدلية.							
١٢	أتماسي مع ما يقدمه الآخرون من اقتراحات.							

م	العبارات	نادرًا				دائمًا	
		١	٢	٣	٤	٥	٥
١٣	أبحث عن مصلحة مشتركة (وسيلة) لتقريب وجهات النظر.						
١٤	أحتفظ بمشاعري الحقيقية جنبًا لإيذاء مشاعر الآخرين.						
١٥	أشجع المشاركة المفتوحة للمناقشات والقضايا.						
١٦	ينشق علي الاعتراف بالخطأ وأستاء من فعل ذلك.						
١٧	أساعد الآخرين ألا يفقدوا ماء وجههم في النقاش.						
١٨	أركز علي أهمية الأخذ والعطاء في التعامل.						
١٩	أشجع الآخرين علي أخذ زمام المبادرة في حسم الخلاف.						
٢٠	أحدد رأيي وأنديبه علي أنه مجرد وجهة نظر.						

## أهمية العلاقات



روح التعاون  
محاولة تلبية وإشباع حاجات الطرف الآخر

## إدارة الصراع

Avoiding	التجنب
-----	٤
-----	٩
-----	١٤
-----	١٩
-----	المجموع

Forcing	القوة
-----	١
-----	٦
-----	١١
-----	١٦
-----	المجموع

Integrating	التكامل
-----	٥
-----	١٠
-----	١٥
-----	٢٠
-----	المجموع

Accommodating	التكيف
-----	٢
-----	٧
-----	١٢
-----	١٧
-----	المجموع

Compromising	التوفيق
-----	٣
-----	٨
-----	١٣
-----	١٨
-----	المجموع

## استجابتنا عند الصراع

### القوة

#### Forcing Response

إشباع رغبات الفرد علي حساب الآخرين وذلك باستخدام:

- السلطات الرسمية.
- التهديد الجسدي.
- المناورات.
- التجاهل.

### التكيف

#### Accommodating Approach

إشباع رغبات الطرف الآخر علي حساب أهداف الفرد:

- أساليب التقسيم الشخصي علي حساب الموضوعية.
- الصداقة علي حساب العمل.
- النتائج السريعة علي حساب الرؤية الاستراتيجية.
- النشاط علي حساب النتائج.

مبادرة

تعاون

+ مبادرة  
- تعاون

### التجنب

#### Avoiding Response

إهمال أهداف الطرفين بإلقاء المشكلة سبب النزاع جانبا وتأجيل حسمه:

- لتفادي التوتر وعدم القدرة علي التعامل معه.
- بسبب عدم قوة العلاقة بين الطرفين.
- تكرار هذا الأسلوب يسلب القائد قدرته في السيطرة علي الشراع والصراع معا.

- مبادرة

- تعاون

## استجابتنا عند الصراع

### التوفيق

### Compromising

محاولة للحصول علي موافقة وإرضاء جزئي لطرفي النزاع حيث يقبل كل منهما التنازل عن بعض مطالبته في مقابل التوصل إلى صيغة جديدة.

- يفضل كثير من المديرين اتباع هذا الأسلوب.
- مبدأ المساواة في الظلم عدل. هل يفيد في حسم الصراعات دائماً.
- إن هذا الأسلوب يعد مهادناً أو مسكناً لصراعات دفينية قد تتورق في أي وقت.

### التعاون / التكامل

### Collaboration/Integration

محاولة كاملة لتحقيق أهداف الطرفين بإتجاه أسلوب حل المشكلات حيث يصبح الهدف هو حل سبب الصراع بطريقة مرضية للطرفين.

- يهدف إلى تحقيق مكاسب للفرد والمنظمة.
- لا يركز على توجيه اللوم أو الاتهامات.
- يركز على العدالة والموضوعية.
- يلائم بيئة العمل المفتوحة.
- يهتم بالفرصة لا بالآزمة.

+ مبادرة

+ تعاون

- مبادرة

- تعاون



## طرق مواجهة النزاع/ الصراع

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
١- القوة / المنافس.	١- في حالة الطوارئ.. أو المواقف غير العادية.. حيث يلزم إتخاذ قرار سريع وحاسم. ٢- في حالة الأمور الهامة والتي لا تلاقى تأييداً من الآخرين كتحفيض التكاليف، وتطبيق النظم والقواعد. ٣- في الأمور الحيوية التي تتعلق بمركز الشركة ورغبتها ومركزها في السوق. ٤- في مواجهة الأشخاص الذين يستغلون المواقف.
٢- التعاون / المشاركة	١- عندما يراه إيجاد حل متكامل للنزاع، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها. ٢- عندما يراه التعلم والإفادة من الآخرين. ٣- للحصول على مرنيات الأطراف الأخرى التي تركز علي أسس ومنطلقات مختلفة. ٤- للحصول علي التزام الأطراف بالوصول إلي حل. ٥- التعرف علي، وتسوية، المشاعر التي تدخلت في العلاقات.
٣- التوفيق / الوسط	١- عندما يرتفع درجة أهمية الأهداف ولكن لا تستحق المنافسة أو القوة. ٢- عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهداف متناقضة. ٣- للحصول علي حل مؤقت لقضية معقدة. ٤- للوصول إلي حل عاجل بسبب ضغط الوقت. ٥- يستخدم بديلاً للمشاركة أو المنافسة.
٤- التجنب / التحاشي	١- عندما لا يكون الأمر مهماً، أو هناك أمور أهم. ٢- عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها. ٣- عندما تكون تكاليف (أو متاعب) الحل تفوق المزايا المحصلة منه. ٤- لإعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء وإكتساب منظور جديد.

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
	<p>٥- عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول إلى حل عاجل.</p> <p>٦- عندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفاعلية أكبر.</p> <p>٧- عندما تتضمن المشكلة أعراضاً أو مدلولات عن مشكلة أخرى.</p>
٥. التسوية والتكييف	<p>١- عند الاعتراف بالخطأ، فرصة للتعليم وتبادل الحجج.</p> <p>٢- عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة إليك، المنطق هنا يوجب مراعاة مصالح الآخرين.</p> <p>٣- لبناء علاقات قوية تفيد في أمور أخرى مستقبلية.</p> <p>٤- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى، عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر.</p> <p>٥- عندما يكون الإنسجام والاستقرار ضروريا للمنظمة.</p> <p>٦- إعطاء الفرصة للأفراد (الرؤوسين) للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم.</p>

PMEC

## إدارة ضغوط العمل

### ما المقصود بالضغوط؟

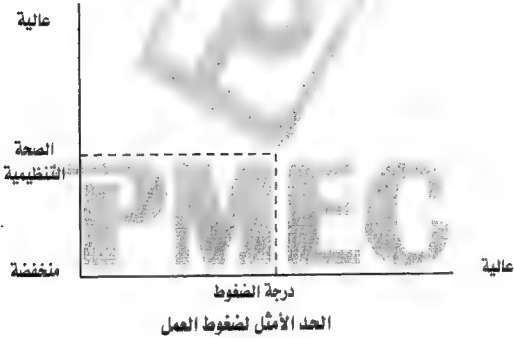
ربما كانت لفظة (ضغوط) من الكلمات المتداولة في الحياة اليومية للأفراد العاديين فإذا أخذنا مجال العمل نجد أن الضغوط تكثر وتنوع وتنتشر بين عدد كبير من العاملين. فإذا ما خصصنا القادة الإداريين علي مختلف المستويات الإدارية من رئيس قسم إلى مدير إدارة إلى مدير عام، نجد أن الضغوط هنا تحتل مكاناً هاماً. حيث أن القيادي مسئول عن مواجهة الضغوط التي يتعرض لها هو شخصياً وعلاجها وتخفيف أثارها. كما أنه مسئول عن معرفة الضغوط التي يصادفها رؤسوه والاستعداد لمواجهتها وعلاجها.

وتعني الضغوط أن هناك قوي - داخلية وخارجية - تواجه الإنسان وتحدث عنده أنواعاً مختلفة - جسمية ونفسية - من ردود الفعل. وبعبارة أخرى أن هناك خصائص معينة في البيئة المحيطة بالفرد. تملي عليه مطالب أو تكيفات معينة. وفي محاولة الفرد للتعيش مع هذه الخصائص والتكيف معها والاستجابة لمطالبها يبذل مجهوداً عضلياً وذهنياً ونفسياً - يتفاوت في صغره وكبره تبعاً لاختلاف الضغوط. وتنتج عن ذلك آثار نفسية وجسمية تتفاوت أيضاً في حجمها وطبيعتها ودرجات إيجابيتها وسلبيتها. فقد تتسبب الضغوط مثلاً في التوتر الفرد، أو خوفه، أو إجهاده أو زيادة ضغط الدم عنده إلى غير ذلك من أعراض وأمراض.

غير أنه من جهة أخرى يجب أن نوضح حقائق هامة - كما يقول ستيروزهي:

- 1- أن ضغوط العمل منتشرة دائماً، وتوجد في مكان العمل بشكل أو آخر. فإزدحام المكاتب مثلاً، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد وريديات العمل أو تأثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء.. كل ذلك يشكل ضغطاً على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

٢- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها علي الأفراد. فقد خُدم الضغوط أغراضاً مفيدة، فقد تكون دافعاً لاجادة العمل والمنافسة والتفوق. وقد تشكل فرصاً للتحسين والتطوير. وقد تكون مصدراً للأبتكار وتطبيق الأفكار الابداعية، ولكنها - من جهة أخرى - قد تسبب أضراراً كثيرة علي المستوى الشخصي والتنظيمي . لذلك فإن هناك قدراً معقولاً أو صحياً للضغوط تنتج عنه آثار إيجابية. فإذا قلت الضغوط أو زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة وذلك كما يتضح من الشكل التالي:



٣- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط. وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل وإزدحام جداوله يعني قلقاً وتوتراً عند البعض. بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وأثبات الذات. وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغياباً لفرص النجاح التي يريدونها. بينما ينظر إليها آخرون علي أنها فرصة

للراحة وعدم مواجهة المشكلات. لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثاراً نفسية ضارة عند البعض. قد تصبح هي نفسها مصدراً للطاقة والنشاط عن آخرين.

## ما الذي يسبب الضغوط؟

يمكن تصنيف العوامل التي تسبب الضغوط إلى ست مجموعات: العوامل الشخصية، والوظيفية، والتنظيمية، والاجتماعية، والبيئية، وظروف العمل.

### ١ - العوامل الشخصية:

والتي تميز الفرد عن غيره من الأفراد. مثل تكوينه الشخصي والخصائص التي يتمتع بها، وقدراته ومهاراته، والدوافع التي تحركه، وأنماط السلوك التي يمارسها، وهنا نجد أن الأفراد يتشابهون ويختلفون. فهناك الأفراد الذين ترتفع درجات طموحهم وتنوع دوافعهم، وهناك الذين تنخفض حاجاتهم وتقل تطلعاتهم. ولا شك أن كلا من الفريقين يختلف في درجة التعرض للضغوط. كما أن استجابة فريق منهما تختلف عن استجابة الآخر للضغوط. وكذلك تختلف الآثار التي تتركها الضغوط علي كل منهما. فربما أن الأشخاص الذين ترتفع درجات طموحهم يواجهون أنواعاً مختلفة من الضغوط (زيادة عبء العمل مثلاً، قلة الفرض، ضيق الوقت) إلا أنهم من جهة أخرى يفكرون في طرق متنوعة لمواجهة الضغوط، وقد يترتب علي ذلك كله تعرضهم لأنواع معينة من الأمراض، كالحساسية أو ضغط الدم أو الصداق أو عسر الهضم.

### ٢ - العوامل الوظيفية:

وتختص هذه العوامل بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، والواجبات والأعباء التي تكون منها، والمسئوليات والصلاحيات التي توجد بها. وموقع الوظيفة علي الهيكل التنظيمي ودرجة أهميتها للوظائف الأخرى وطبيعة علاقتها بهذه

الوظائف. هذا بالإضافة إلى طبيعة الدور الذي يلعبه شاغل الوظيفة. والدور هنا يعني الجانب الحركي للوظيفة. إذ أن الدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التي يحملها عدد من الأشخاص تجاه لاعب الدور. فالموظف يؤدي وظيفته في مواجهة الأفراد الآخرين الذين يؤدون وظائف أخرى مشابهة ومخالفة. وينتج عن مفهوم الدور هذا بضع مشكلات:

أ - عب الدور: من حيث كونه كثيفاً أو ضئيلاً. صعباً أو سهلاً. فقد تتراكم الأعباء وتزيد حتي ينوء الفرد بحمله. وخاصة عندما يتعامل الفرد مع عدد كبير من الأفراد. فهناك توقعات من رئيسه المباشر، وأخرى من مرؤوسيه وثالثة من زملائه. ورابعة من الإدارة العليا. وخامسة من النقابة، وسادسة من الجمهور المتعامل مع المنظمة، وسابعة من المجتمع المحلي. وهكذا وقد يحدث العكس فتقل أعباء الفرد وتقتصر عن القدرات التي توجد عنده. وفي الحالتين يواجه بعض الضغوط. ففي الأولي قد يخاف ويتوتر وغشني ألا يؤدي الواجبات المتوقعة منه. وفي الثانية قد يشعر بضالة العمل الذي يؤديه أو قللة أهميته.

ب - غموض الدور: إذا قلنا أن الدور يتكون من توقعات الآخرين. فإن من الأهمية بمكان أن تكون هذه التوقعات واضحة ومعروفة ومتداولة بين المعنيين. وذلك حتي يعرف الفرد كيف يواجهها ويحققها. ولكن إذا لم يكن المطلوب من الفرد واضحاً أو مفهوماً، أو إذا حجب عنه الآخرون المعلومات بشأن دوره. فإن ذلك يحدث في نفس الفرد شعوراً بأنه مقدم علي مجهول لا يعرف نتائجه. فيصاب بتوتر وقلق وما يترتب علي ذلك من آثار سلبية.

ج - نزاع الدور: ويحدث هذا عندما تتناقض التوقعات. فربما يطلب المدير العام من مدير الإدارة أن يعامل الأفراد بشدة وحزم. بينما يتوقع هؤلاء أن يعاملهم بلين ورفق. كما أن زملاء المدير يتوقعون منه نمطاً معيناً في التعامل مع مرؤوسيه حتي تتفق مع الأنماط التي يتبعونها. كل هذا بالإضافة إلى توقعاته هو عن نفسه باعتباره قائداً إدارياً، أي ما هو إدراكه للقيادة وفكرته عن التعامل مع المرؤوسين.

## ٢ - ظروف العمل:

تعتبر ظروف العمل عن البيئة المادية والطبيعية المحيطة بالوظيفة والعوامل التي يتعرض لها الفرد أثناء قيامه بواجباته الوظيفية. ونضع تحت هذا التصنيف تصميم المكان وترتيب المكاتب والآلات والأضاءة والتهوية والتدفئة، ودرجة الخطورة أو الصعوبة التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله... مثل التلوث والضوضاء والأزدحام والأصابات وحوادث المهنة - ويظهر ذلك بوضوح في الأماكن الصناعية.

## ٤ - العوامل التنظيمية:

ويدخل تحت هذا البند كثير من العناصر مثل التكنولوجيا التي نستخدمها المنظمة، ودرجة تقدمها أو تأخرها، سواء من حيث الآلات والمعدات أو الطرق والأساليب التي نستخدمها في تسير أعمالها وتصنيع منتجاتها أو أداء خدماتها، وكذلك حجم المنظمة، وهيكلها من إدارات ووحدات وأقسام، وطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة والتغيرات التي طرأت على هذا النشاط إتساعاً أو إنكماشاً أو تنوعاً، والمجالات الجديدة التي دخلتها المنظمة أو تنوي دخولها والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها - طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل والقيم التي تنشرها بين أفرادها - من مبادأة أو خليل أو رد فعل أو دفاع. ومراحل نمو المنظمة وموقعها من الصناعة التي تنتمي إليها، وإنتاجيتها ومؤشرات فعاليتها، وتصيبها من السوق، وسمعتها وشهرتها والخدمات التي تؤديها للمجتمع والنمط الإداري لمديرها والمناخ التنظيمي السائد فيها.

## ٥ - العوامل السلوكية:

ونقصد بها السلوك التنظيمي الذي نراه بين جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي. ويدخل تحت هذه العوامل التركيب الفردي والاجتماعي للعاملين - من حيث أعمارهم وجنسياتهم ومؤهلاتهم ودوافعهم وقيمهم ودرجات طموحهم، ثم العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بينهم بسبب العمل، وتستمر وتتسع وتتشعب، وما نراه في كل هذا من ترابط أو تجمع أو تفكك، وما نلمسه من تناصح وتعاون على العمل والإنتاج أو انفاق على عدم الإنتاج، ودرجات المنافسة والحفز

والتأييد الذي يمد به الأفراد بعضهم بعضاً، ودرجات الرضا التي توجد بين جماعات العمل، عن الإدارة وعن الوظائف، وعن أدائهم واجازاتهم، والتوقعات التي يحملها الأفراد تجاه بعضهم بعضاً وجاه رؤسائهم والإدارة العليا والسلوك الذي يسلكه التنظيم غير الرسمي - مؤيداً أو معارضاً أو محايداً - تجاه التنظيم الرسمي.

٦ - العوامل الاجتماعية:

وهنا نمد بصرنا خارج محيط العمل ندخل المجتمع الكبير، فنجد فيه مجموعة كبيرة من العناصر التي تؤثر علي الأفراد والدرجات التي يتعرضون لها من الضغوط واستجاباتهم لها. هذه العناصر التي توجد في الظروف الاقتصادية السائدة والأعباء العائلية التي يلتزم بها الأفراد، وتكاليف المعيشة وأنماط الاستهلاك السائدة وقيم المجتمع ونظراته للسلع والخدمات المتاحة والمعاني والرموز الاجتماعية التي يعطيها لسلع أو خدمات معينة، ودرجة التوافق الاجتماعي للأفراد - من حيث السعادة الأسرية - وتوفر الأصدقاء وشبكة العلاقات والأنشطة الرياضية والترفيهية.

مراحل رد الفعل تجاه الضغوط:

هناك ثلاث مراحل يتدرج فيها الفرد - عادة - في مواجهة الضغوط، وهي كما يلي (أنظر إلى الشكل التالي).



## نماذج نفسية سلوكية

- شخصية سوية.
- صحة البدن.
- الكفاءة والقدرة.
- الوعي والانتباه.

مناعة

الأنشطة  
الحالية

## تصنيف الضغوط

- ضغوط التوقعات.
- ضغوط الوقت.
- ضغوط العلاقات.
- ضغوط بيئية.

ضغوط

## مراحل رد الفعل تجاه الضغوط

- مرحلة الخطر.
- مرحلة المقاومة.
- مرحلة الاجهاد.

## مراحل رد الفعل تجاه الضغوط

### ١ - مرحلة الخطر:

يرى الفرد في هذه المرحلة ما يتعرض لها من ضغوط ويدركها ويتنبه لها ويحس بتأثيرها السلبي، ويتخيل النتائج غير الصحية التي يمكن أن تترتب عليها، ولا شك أن اختلاف الأفراد في إدراكهم وخصائص شخصياتهم من حيث النظرة للأمور ودرجات المرونة والإيجابية والاستقلال، وكذلك القيم والخبرات السابقة، والدوافع والطموحات، والصحة البدنية.. كل ذلك يؤثر على مرحلة الخطر - من حيث توقيتها المبكر أو المتأخر، وحجم تأثيرها على الشخص، ودرجة الاستعداد لتحملها والتعايش معها.

## ٢ - مرحلة المقاومة:

وهنا يواجه الشخص الضغوط التي يتعرض لها. وبعد العدة لمقاومتها والتغلب عليها. فيجد طاقاته ويجشد لها ما يتوفر عنده من مهارات: وظيفية وفنية وسلوكية وفكرية. وكلما توفرت عند الشخص القدرة الوظيفية والكفاءة الفنية. والوعي والفطنة. بالإضافة إلى الرغبة في التصدي للمشكلات ومواجهتها. فإن ذلك يساعد على التغلب على الضغوط ومقاومتها. والعكس صحيح عندما تضعف قدراته الفنية أو مهاراته السلوكية أو درجات وعيه واستعداده لافتحام المشكلات التي يتعرض لها.

## ٣ - مرحلة الاجهاد:

وتعبر هذه المرحلة عن عدم تمكن الفرد من مواجهة الضغوط. فتضعف مقاومته ويكون عرضة للأنهيار أو الهزيمة أمامها فتترتب على ذلك نتائج سلبية ويؤثر في هذه المرحلة أيضا - من حيث سرعتها ودرجة حدتها - السمات الشخصية للفرد ودرجة نضوجه. وصحته الجسمية وقدراته المتنوعة - الفكرية والفنية والسلوكية.

## الآثار المترتبة على الضغوط:

### ١ - الآثار الإيجابية:

إذا كانت الضغوط التي يتعرض لها الفرد من النوع المعقول الصحي. ينتج عن ذلك عدد من الآثار الإيجابية (أنظر الشكل التالي) وتتمثل فيما يلي: التعاون وتضافر الجهود لحل المشكلات. التنافس البناء وتكثيف الرغبة في العمل وزيادة الدافعية. وتعميق الرضا الوظيفي والشعور بالإحجاز. وانخفاض الغياب والتأخير ومعدل دوران العمل. وزيادة الأنشطة الجماعية وفرق العمل. والجلول المبتكرة للمشكلات. وجودة الأداء. وتقوية الشعور بالانتماء والولاء. وصقل القدرة على الحكم والتقدير.

## ٢ - الآثار السلبية:

وأما إذا تعدت الضغوط المقدار الصحي المرغوب، فإنها تسبب العديد من الآثار السلبية يصنفها (كوكز) كما يلي:

**الآثار الشخصية:** كالأحباط والتوتر والملل واللامبالاة والقلق والاكتئاب والاجهاد والعصبية والوحدة والشعور بالذنب.

**الآثار السلوكية:** مثل سهولة الاستثارة والمضحك العصبي. والمتاعب العاطفية. وفقدان الشهية أو الإسراف في الأكل. والتدخين والتعرض للحوادث. والرعشة، والسلوك المنفر، وضعف الأداء.

**الآثار الذهنية:** الحساسية للنقد، والشعور بالنسيان وفقدان القدرة علي التفكير والتركيز، وعدم القدرة علي اتخاذ القرارات.

**الآثار الجسمية:** زيادة ضربات القلب، وصعوبة التنفس، وارتفاع ضغط الدم، ونوبات القرحة، والتهاب المفاصل.

**الآثار التنظيمية:** زيادة معدل الحوادث، وأخفاض الإنتاجية. ونقص الرضا الوظيفي. والغياب وارتفاع معدل دوران العمل، وسوء المناخ التنظيمي.

ويلاحظ أن الأحباط الذي يتعرض له الفرد ينتج عنه اتباع وسائل دفاعية، تتنوع في حجمها ومقدارها وكثافة استخدامها، تبعاً لدرجة الأحباط، وتبعاً كذلك لأهمية المشكلة أو الموضوع الذي تحدث فيه الضغوط، وأيضاً تبعاً للحالة الانفعالية أو العاطفة التي يوجد عليها الفرد وتوقعه للنتائج المترتبة علي السلوك الدفاعي مالذي يختاره. وهذه الوسائل الدفاعية هي: الهجوم، والنكوص، والكبت، والأسقاط، والرؤي، وأحلام اليقظة، والأنسحاب، والتحويل، والتبرير، وتحميد السلوك.



أثر الضغوط على السلوك والأداء الوظيفي



## استراتيجيات مواجهة الضغوط

## كيف تتعامل مع الضغوط؟

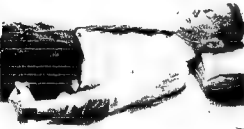
من المتعارف عليه أن الضغوط سواء كانت من العمل، أو من البشر تؤثر علي الأعصاب وبذلك تدمر الصحة. لذا وجب عليك محاولة التقليل والتخلص من تلك الضغوط وتتعلم كيف تتعامل معها وتحولها إلي صالحك كما يلي:

- أ- تعلم كيف تجابه الضغوط من البشر وتصمد أمامها وتفكر في حلها بطريقة علمية والعمل علي تحويلها لمصلحتك.
- ب- تعلم أن لا تتأثر أو تنزعج من أشياء لا تستطيع أن تغيرها مثلا إكان الجو مطر. وهذا يزعجك، فليس في يدك أن توقف المطر، لذا يجب عليك أن تقنع نفسك أن هذا المطر من مصلحتك، ويجب أن تستثمره لمصلحتك.
- ج- تكلم عن أي مشكلة لديك مع من تثق فيهم من الأهل أو الأصدقاء أصحاب التجارب والحكمة، أو إذا كنت تعرف بعض من الناجحين أو المفكرين.
- د- قم بعمل بعض التمارين الرياضية وأفضل رياضة هي رياضة الجري أو المشي.
- هـ- أعطي نفسك الراحة التامة أو الاسترخاء، ويمكن تعلم كيف تسترخي. وهذا موضح في الأشكال التالية:



شكل رقم (١)  
إثن يديك إلى الخلف، لاحظ التوتر  
في الجزء الخلفي

شكل رقم (٢)  
إثن يديك إلى الأمام، لاحظ التوتر  
في الجزء الأمامي من الساعد



شكل رقم (٣)  
أغض عينيكي، إثن ذراعك الأيسر  
بشبات، لاحظ إحساس التوتر في  
العضلات المثنية التي يشير إليها  
السهم

شكل رقم (٤)

أبسط ذراعك، اضغط معصمك لأسفل  
تجاه كومة من الكتب (مع إبقاء يديك  
مريحة)، ستشعر بتوتر في العضلات  
الباسطة التي يشير إليها السهم



شكل رقم (٥)

إثن قدمك اليميني إلى أعلى، لاحظ  
التوتر في عضلات الساق أسفل  
الركبة



شكل رقم (٦)

إثن قدمك اليميني إلى أسفل، لاحظ  
التوتر في عضلات السمانة







شكل رقم (٧)  
أبسط ساقك اليميني، لاحظ التوتر في  
الجزء الأمامي من الفخذ

شكل رقم (٨)  
إثن ساقك اليميني، لاحظ التوتر في  
الجزء الخلفي من الفخذ



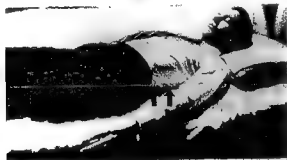
شكل رقم (٩)  
إثن مفصل الورك وساقك معلقة مرخية علي  
حافة السرير أو الأريكة، لاحظ التوتر في  
العضلات الخلفية للفخذ المستقرة في أعماق  
البطن في إتجاه الظهر



شكل رقم (١٠)  
أضبط عقب القدم لأسفل تجاه أرض  
الحجرة، لاحظ التوتر في عضلات  
الردف



شكل رقم (١١)  
إسحب عضلات البطن (أشفظها)، لاحظ  
التوتر الضعيف في البطن



شكل رقم (١٢)  
قوس ظهرك، لاحظ التوتر الشديد على  
جانبَي العمود الفقري



شكل رقم (١٣)

أثناء التنفس الهادئ المعتاد، لاحظ التوتر الضعيف المنتشر على سطح الصدر كله عند الشهيق فقط. هذا الإحساس يختفي أثناء الرقير وخلال فترة التوقف المؤقت التي تعقبه



شكل رقم (١٤)

إثن رأسك إلى اليسار لاحظ التوتر في عضلات الجهة اليسرى من الرقبة



شكل رقم (١٥)

جمد وجهك، لاحظ التوتر المنتشر في جبهتك بأكملها



شكل رقم (١٦)  
تجهيم (قطب الجبين)، لاحظ التوتر  
في المنطقة بين العينين

شكل رقم (١٧)  
أنظر إلي اليسار، لاحظ إحساس التوتر  
في عضلات العين، مارس هذا التمرين  
والعينان مغمضتان حتي تدرك هذا  
الإحساس بوضوح



شكل رقم (١٨)  
أنظر إلي اليسار، لاحظ إحساس التوتر في  
عضلات العين، مارس هذا التمرين والعينان  
مغمضتان حتي تدرك هذا الإحساس بوضوح



شكل رقم (١٩)  
أنظر من السقف إلى أرض الحجر،  
لاحظ التوتر في مقلتي العينين عندما  
تقلب النظر من السقف إلى الأرض،  
هذا التوتر يتغير بسرعة مع تحرك  
العين

شكل رقم (٢٠)  
هذا الشكل يوضح الاسترخاء العام التام



شكل رقم (٢١)

في الوضع جالساً عليك أن تراجع كافة التوترات التي تدربت علي ملاحظتها في الوضع راقداً ، عند ثني الذراع ينبغي أن تكون قادراً علي أن تشعر بالتوتر بوضوح شديد



شكل رقم (٢٢)

هذا الشكل يوضح الاسترخاء في الوضع جالساً ، وهو لون من الاسترخاء التفاضلي ( حيث ترخي بعض العضلات دون بعضها الآخر





شكل رقم (٢٣)

نموذج آخر للاسترخاء التفاضلي، هذا  
الشخص يتعلم أن يسترخي قدر  
المستطاع أثناء القراءة والاستيعاب



شكل رقم (٢٤)

الاسترخاء التفاضلي أثناء العمل يدخر  
الطاقة ويزيد الكفاءة

### شكل رقم (٢٥)

هذا الشخص يتعلم الاسترخاء أثناء الجلوس إلى مكتب، ويستطيع أن يري  
علي الشاشة مدى توتر عضلات ساعده في أية لحظة، حيث تم وضع  
(اليكترودات) خاصة علي الجلد المغطي لتلك العضلات، موصلة بالآلات  
التسجيل بواسطة أسلاك كهربائية



وأخيراً.. بعد هذه الجولة في الضغوط .. هل تستطيع أن تحدد أسباب أخرى  
للضغوط في عملك؟

أذكرها .. ووصونا نتعرف عليها سوياً

- ..... (١)
- ..... (٢)
- ..... (٣)
- ..... (٤)

كيف تستطيع أن تخفف من هذه الضغوط بحيث تسيطر عليها ؟

- ..... (١)
- ..... (٢)
- ..... (٣)
- ..... (٤)



## استقصاء .. كيف تحل مشاكلك مع الآخرين ؟

الرجاء قراءة كل عبارة من العبارات التالية ثم اختيار الدرجة التي تعبر عن تصرفك في المواقف التي تكون فيها في نزاع أو خلاف مع الآخرين وذلك باستخدام المقياس التالي:

- دائمًا أتصرف بهذه الطريقة ٥ درجات.
- عادة ما أتصرف بهذه الطريقة ٤ درجات.
- أحيانًا أتصرف بهذه الطريقة ٣ درجات.
- نادرًا ما أتصرف بهذه الطريقة ٢ درجات.
- لا أتصرف بهذه الطريقة ١ درجة.

الدرجة	العبارة	٨
١	إن الاستمرار أسهل من الانسحاب في حالة الشجار مع الآخرين.	
٢	إذا لم تستطع أن تجعل شخص يفكر مثلك فاجعله يفعل مثلك.	
٣	الكلمة الطيبة تلين القلب الحجر.	
٤	اللي يدوس لي على طرف أدوس على كل طرف.	
٥	تعال جالس ونتفاهم مع بعض.	
٦	عندما يتشاجر شخصان فإن الذي يصمت منهما في البداية هو الأعقل.	
٧	القوة تفرض رأيها دائمًا.	

الدرجة	العبارة	م
	الكلمات السهلة تجعل الطريق سهلاً.	٨
	نص العمى ولا العمى كله.	٩
	الحقيقة تكمن في المعرفة. وليس في رأي الأغلبية.	١٠
	إن الذي يهرب من المشاكل يعيش لمواجهة المشاكل في يوم آخر.	١١
	المهاجم القوي غير الخصم علي الانسحاب.	١٢
	اقتل أعدائك بلطف.	١٣
	الصفقة العادلة تمنع الشجار.	١٤
	ما حدث يعرف كل حاجة. ولكن كل واحد ممكن يساهم باللي يعرفه.	١٥
	ابتعد عن الذين يختلفون معك في الرأي.	١٦
	المعركة يكسبها الذين يؤمنون بالفوز.	١٧
	الكلمة الطيبة تعمل الكثير وتكلفتها بسيطة.	١٨
	السن بالسن والعين بالعين.	١٩
	إن الذي يفرط في حقوقه لا يتوقع من الآخرين أن يحافظوا عليها.	٢٠
	تفادي الشخص المشاغب الذي يمكن أن يجعل حياتك تعيسة	٢١

الدرجة	العبارة	م
	الهجوم خير وسيلة للدفاع.	٢٢
	الكلمة الطيبة حل مشاكل كثيرة.	٢٣
	يمكن كسب الأصدقاء عن طريق معروف صغير.	٢٤
	أعرض مشاكلك بوضوح وواجهها مباشرة حتى تصل إلي أفضل الحلول لها.	٢٥
	إن أفضل طريقة لحل المشاكل هي تجاهلها.. الزمن كفيل بحلها.	٢٦
	ضع قدمك حيث تريد أن تقف .	٢٧
	الحصول علي بعض المكاسب أفضل من الخروج صفر اليدين.	٢٩
	الصراحة والصدق والثقة يمكن أن تحركوا الجبال	٣٠
	لا يوجد شيء يستحق الشجار مع الآخرين.	٣١
	هناك نوعين من البشر.. فائزون وخاسرون.	٣٢
	إذا رماك شخص ما بقطعة من الحجر فأرمه بقطعة من القطن.	٣٣
	عندما يقوم كل من الطرفين بتقديم تنازلات معقولة يمكن التوصل إلي حل مناسب.	٣٤
	يمكن عن طريق البحث المتواصل أن نصل إلي حلول مناسبة لخلافاتنا.	٣٥

والآن .. أحسب درجاتك للتعرف على أسلوبك في حل مشاكلك مع الآخرين.

السلمقة (الانسحاب)	الفك المفتوس (الإكراه)	دب الأطفال (الملاطفة)	الثعلب (المساومة)	البومة (المواجهة)
١	٢	٣	٤	٥
٦	٧	٨	٩	١٠
١١	١٢	١٣	١٤	١٥
١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
٢٦	٢٧	٢٨	٢٩	٣٠
٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥
الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي	الإجمالي

## ضغوط العمل بسبب الآخرين ( حالة عملية )

عندما يجتمع عدنان وسلمان وحمدان مع رئيسهم المباشر في أي اجتماع غالباً ما يحدث مشكلة ! . لقد اعتاد هؤلاء الموظفون على إثارة المشاكل والميل إلى الاعتراضات في الاجتماعات . وأكثر من ذلك ، فإنهم أحياناً يقومون بتنظيم تكتلات ضد رئيسهم لتحدي ما يصدره من قرارات . إن هذا الوضع جعل المدير في وضع سيئ . وأصبح يعاني من الآثار السلبية للضغط في إدارته بسبب هؤلاء الأفراد . ومع تزايد الضغوط التي تعرض لها المدير قرر أن يتخلص من أحدهم ( سلمان ) بعد اقتناعه بأنه الرأس المدبرة لما يحدث من مشاكل ومتاعب في الإدارة وفي الاجتماعات

وعندما قرر المدير نقل سلمان من الإدارة وتوجيه إنذار لكل من عدنان وحمدان كانت هناك مفاجأة غير متوقعة . والتي تمثلت في التذمر والمعارضة من جانب عدد في الإدارة لتصرف المدير . ومن خلال المعلومات التي توفرت للمدير فإن هؤلاء الفرسان الثلاثة ( خاصة سلمان ) يتمتعون بتأثير كبير على باقي الزملاء في الإدارة . ومن ثم فإنهم تمكنوا من إثارة معظم الموظفين ضد تصرفه . وبعد مرور أيام قليلة كانت المفاجأة الأخرى للمدير التي تسببت في ضغط الدم لديه . وهي قيام الفرسان الثلاثة ومعهم بعض الموظفين الآخرين من نفس الإدارة بتقديم شكوى للإدارة العليا بنقل المدير العام لعدم صلاحيته وبسبب تعطيل إدارته المستبد ! .

### المطلوب :

- ١- ما هي طبيعة وأبعاد المشكلة التي تعرض لها المدير في هذا الموقف؟
- ٢- ما هي أسباب تعرض المدير للضغط وآثارها السلبية ؟
- ٣- لو كنت في وضع المدير كيف كان تصرفك لتجنب ما حدث ؟
- ٤- هل توافق على قرار المدير بالنسبة للفرسان الثلاثة ؟

## تمرين ..

### أسباب التعرض للضغط

#### سهولة التعرض للضغط

فيما يلي مجموعة من العبارات . اقرأ كل عبارة جيداً ثم أعطها (٣) درجات إذا كانت العبارة توافقت تماماً . فمثلاً " إنني أمشي يومياً بعض الوقت " إذا كنت موافق تماماً على ذلك أعطها (٣) درجات . أما إذا كنت تتمشى أحياناً فأعطاها درجتان فقط . أما إذا لم تكن تمارس رياضة المشي مطلقاً فأعطاها درجة واحدة

١	إنني أتناول الكميات الصحيحة من الطعام .	( )
٢	إنني أمارس الرياضة البدنية ٣ مرات على الأقل أسبوعياً .	( )
٣	لدى عدد كبير من الأصدقاء والمعارف .	( )
٤	لي هواية أمارسها بانتظام .	( )
٥	لا أعمل مطلقاً يوم الجمعة .	( )
٦	أمارس فريضة الصلاة بانتظام .	( )
٧	أتناول فقط ٥ أكواب من القهوة والشاي يومياً .	( )
٨	أبذل طاقة جسمانية متوسطة في حياتي اليومية .	( )
٩	أحب الغير وأعتبر نفسي محبوباً منهم .	( )
١٠	أخصص وقت للاسترخاء يومياً .	( )
١١	لا أسمح لنفسى بالعمل الزائد .	( )
١٢	عادة أجد حلولاً لمشاكلتي .	( )

١٣	أحافظ على وزن لئتناسب مع طولي .	( )
١٤	أفضل طلوع السلالم وعدم استخدام المصعد .	( )
١٥	أفرغ ما في صدري من هموم ولا أجعلها تتراكم .	( )
١٦	أنام ما بين سبعة إلى ثماني ساعات ٤ أيام على الأقل أسبوعياً	( )
١٧	لا أسمح بأن تسيطر وظيفتي على حياتي .	( )
١٨	أعتقد وأؤمن بنفسى .	( )
١٩	أجنب وضع "ملح" أكثر من اللازم في طعامى .	( )
٢٠	أمارس برنامج منتظم للألعاب الرياضية .	( )
٢١	أجد أصدقاء لي يمكن مناقشة مشكلاتي الخاصة معهم	( )
٢٢	أروح عن نفسى على الأقل مرة كل أسبوع .	( )
٢٣	أجنب التحدث عن عملى في حياتي الاجتماعية .	( )
٢٤	أشعر بأننى أمتع بالهدوء وأنى هادئ .	( )
٢٥	أتناول الطعام في مواعيد منتظمة يومياً	( )
٢٦	أشارك في ألعاب رياضية كل أسبوع .	( )
٢٧	لي زملاء من العمل تربطني بهم صداقات .	( )
٢٨	أمتع بوجود علاقات صداقة ثابتة ومستقرة .	( )
٢٩	أنا قادر على أن أمتع نفسى .	( )
٣٠	لا أعمل مطلقاً ليلاً .	( )
٣١	أنا منتمى إلى جماعة . نادى ... الخ .	( )
٣٢	أتناول المياه بانتظام .	( )

٣٣	أقضي جزء من وقتي في السير يوميا .	( )
٣٤	أحصل على النصائح من أصدقائي عندما أحتاج لذلك .	( )
٣٥	أستطيع أن أقضي جزء من وقتي في أداء لا شيء .	( )
٣٦	حياتي المنزلية وحياتي المهنية لديهم نفس القدر من الأهمية لي	( )
٣٧	تعلمت أن أرتفع فوق المواقف التي تسبب ضغوط .	( )





## انتبه .. إشارة المرور حمراء؟ .. توقف تماما ثم فكر!

هذا التمرين يحدد لك عما إذا كنت قد تعرضت لضغوط في الشهور القليلة الماضية والهدف هو معرفة هذه الضغوط حتي يمكن التخلص منها أو تقليلها وعدم تراكمها. فمن السهل معالجة كمية محدودة من الضغوط قبل أن تستفحل.

١	أنا سريع التوتر	( )
٢	لا أستطيع التركيز علي شئ لفترة طويلة	( )
٣	أشعر بالتعب حتي عند استيقاظي من النوم	( )
٤	أشعر أن طاقتي محدودة	( )
٥	لا أستطيع أن أخذ حتي القرارات البسيطة	( )
٦	لا أستطيع النوم ليلا جيدا	( )
٧	أحقق عملا يقل كثيرا عما تعودت	( )
٨	أفقد أعضائي كثيرا	( )
٩	أشعر بالإحباط	( )
١٠	لا يمكنني التركيز كاملاً في ما أعمله	( )
١١	لا أمل في الحياة لي	( )
١٢	لقد فقدت شهيتي للطعام	( )
١٣	أجد صعوبة في استيعاب معلومات جديدة	( )
١٤	أقاسي من الصداق المتكرر	( )
١٥	لا أجاوب سريعاً مع الأحداث	( )

١٦	لا يمكنني أن أتذكر المعلومات عندما يتم طلبها مني	( )
١٧	مزاجي متأرجح مرة أشعر بالفخر ومرة أخرى بالإحباط	( )
١٨	لا أشعر بالاعتزاز بما أوديه غالبًا	( )
١٩	لا أفي بالتزاماتي كثيرًا	( )
٢٠	أشعر بأنني مجروح نفسيًا	( )
٢١	أنا غير قادر علي التجديد	( )
٢٢	أشكو من آلام الظهر كثيرًا	( )
٢٣	لا تناسب مني الأفكار بسهولة	( )
٢٤	أشعر بأنني غير قادر علي التكيف مع الظروف	( )
٢٥	أشكو من سوء (عسر) الهضم للطعام	( )
٢٦	عقلي دائمًا مشغول بموضوعات عديدة	( )
٢٧	أي شيء يجعلني غير قادر علي التفكير	( )
٢٨	في مناقشات مع الغير أكرر نفسي	( )
٢٩	قيادتي للسيارة غير سليمة وأتخذ قرارات خاطئة	( )
٣٠	لدي أشياء كثيرة تشغلني وتقلق بالي	( )
٣١	عقليًا وبدنيًا فأنني لست نشيط	( )

## أنا لست مجهداً ولكني .. قلق

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية بعناية، ثم أرسم دائرة حول رقم الكلمة التي تصف علي أفضل نحو سلوكك ومشاعرك في خانة حالات.

م	العبارة	حالات الحدوث			
		دائماً (٥)	كثيراً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)
لا يحدث (١)					
١	إن العصبية التي أشعر بها عندما يهبط إلي بإداء عمل جديد تعوقني عن أدائه بشكل جيد.				
٢	أعمل بأكبر قدرة من الكفاءة حين أتعرض لضغط.				
٣	عندما ينخفض مستواي في أداء مهارة معينة في عملي، فإن خوفي من الحصول علي تقدير ضعيف في تقييم أدائي ينقص كفاءتي.				
٤	حينما أستبعد لأداء عمل جديد، أشعر بالاضطراب، وينخفض أدائي إلي مستوى أقل مما تسمح به خبراتي ومهارتي.				
٥	كلما زادت أهمية العمل الذي عهد به إلي، يبدأ أدائي منخفضاً.				
٦	قد أكون عصبياً قبل البدء في العمل الجديد ولكن متي بدأت في العمل هائي انسي حالتي.				
٧	خلال أداء العمل الجديد لا أستطيع أن أتذكر بعض الأمور التي أعرفها تماماً، بالرغم من أني قد أتذكر هذه الأمور عقب الانتهاء من العمل.				
٨	إن العصبية أثناء أدائي لعمل جديد تساعدني علي تحسين أدائي فيه.				

٩	العبارة	حالات الجدول			
		دائماً (٥)	كثيراً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)
١٠	لا يمكنني أن أقدر على تشيئاً انتباهي.				
١١	في الأعمال التي تعتمد في أدائها على مهارة واحدة أساساً يبدو أنني أوديتها أفضل من الآخرين.				
١٢	أجد عقلي خاوياً عندما يواجهني موقف جديد، واحتاج إلى عدة دقائق قبل أن أستطيع التفكير.				
١٣	أنتي أترقب بشغف أن يعهد إلي بعمل جديد.				
١٤	ينهكني القلق عندما يعهد إلي بعمل جديد بحيث أجد نفسي ضار ببال بمدي إجادتي له عندما أبدأ فيه.				
١٥	إن ضغط الزمن أثناء أداء العمل الجديد يجعلني أسوأ أداء من بقية المجموعة الواقعة تحت الضغط.				
١٦	أستطيع تعلم المهارات والمعلومات اللازمة قبل أداء العمل الجيد مباشرة حتى في ظل الضغط الشديد.				
١٧	أستمتع بأداء الأعمال الصعبة أكثر من السهلة.				
١٨	أجد نفسي أقرأ تعليمات تنفيذ العمل الجديد دون أن أفهمها، وينبغي علي أن أعيد قراءتها حتى يصبح لها معنى بالنسبة لي.				
١٩	كلما إزدادت أهمية العمل الجديد، بدا لي أن أدائي فيه سيكون أفضل.				
٢٠	عندما أخطئ في بعض الخطوات الصعبة في بداية العمل الجديد، فإن هذا يزعجني بحيث لا أستطيع أداء الخطوات السهلة بعد ذلك.				

## تمرين .. نزاع العمل

- ١- كيف تكتشف أن هناك نزاعا ما داخل إدارتك؟
- ٢- ما هي أهم أنواع النزاع التي توجد:
  - أ- داخل إدارتك.
  - ب- بين إدارتك والإدارات الأخرى.
  - ج- في المنظمة بشكل عام.
- ٣- ما هو عادة - الأسلوب الذي تتبعه لعلاج النزاع الذي يثور بينك وبين:
  - أ- زميل لك.
  - ب- رؤسك.
  - ج- رئيسك.
- ٤- ما هو عادة - الأسلوب الذي يتبعه رئيسك المباشر عندما يثور نزاع بينك وبينه؟
- ٥- ما هي أفضل الطرق للتعامل مع النزاع؟
- ٦- أذكر فيما يلي ثلاث مزايا، وثلاث مضار، تحققت نتيجة نزاع حدث في إدارتك؟

مزايا	مضار
١- .....	٢- .....
١- .....	٢- .....
١- .....	٢- .....
- ٧- ما هي في نظرك أهم الخصائص الشخصية التي يجب أن تكون عند المدير ليتمكن من حل النزاع الذي يواجهه؟

## المبادئ العشرة لإدارة الوقت بفاعلية

لقد أصبح الوقت المتاح أمام الإداريين الكبار والمديرين علي درجة عالية من الأهمية حتى إن كثيرا من الشركات اليوم تعتبر وقت الإدارة معيارا حاسما للدخول في مشروعات جديدة ، بدلا من النظر الي مدي العائد من استثمار هذا الوقت ، إن عمل المدير أساسا مجزأ ، ولهذا فأن وقته ينبغي أن يكون مجزأ بين إنجاز عمل اليوم والتفكير في نشاطات وأعمال الغد . ولهذا فإن الفائدة من وراء إدارة وقت المدير لا يمكن أن يبخس حقها.

إن الوقت مورد فريد في نوعه إذ أن كل شخص يملك منه نفس المقدار . كل عمل يحتاج إلي وقت لا يمكن شراؤه ، وإنما الحل الحقيقي الوحيد هو استخدام أفضل للوقت المتاح وعلي هذا ينبغي علي الإداريين والمديرين أن يتعلموا كيف يديرون عملية استخدام وقتهم . إن إحدى العادات الخمس المشتركة بين كل المديرين الفعالين هي معرفة كيف يذهب وقتهم وكيف ينبغي أن يذهب . إن ممارسة إدارة الوقت عادة يمكن تعلمها.

يحدث التعلم بطرق متعددة ، إحداها التجربة والخطأ والكثير من المديرين الناجحين تعلموا أن يحلوا مشكلات وقتهم بهذه الطريقة .  
الحاجة إلى مفاهيم إدارة الوقت:

إن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة . وهذه الأخيرة تحتوي علي مهمة إدارة الوقت.

هناك عشرة مبادئ لإدارة الوقت تم تطويرها نتيجة للمراجعة الشاملة للمكتابات والمقالات في مجال إدارة الوقت وإذا ما استعرضنا كل عملية إدارة الوقت نجد أن هذه المبادئ لا تعتبر شاملة وإنما تعتبر مبدئية وتخضع لاختبار وصقل أكثر.

## أولا : المبادئ المتعلقة بالتخطيط:

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة . وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حاليا ، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها . لكن كيف يستخدم الوقت حاليا ؟

إن معظم الناس لا يعرفون ما الذي يشغل وقتهم . واقتراح بعض المفكرين طريقتين لمعرفة أين يذهب وقتهم : أحفظ بمذكرة مواعيد أو أطلب من شخص آخر أن يلاحظ الوقت ويدون نشاطات العمل.

١ - مبدأ تحليل الوقت :

تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت . من الضروري ، كأساس لهذا التحليل الاحتفاظ بمجدول يومي للنشاطات لتسجيلها عبر فترات من ١٥ إلى ٣٠ دقيقة ولعدة أسبوعين متتاليين.

إذا لم يفهم المدير كيف يصرف وقته عادة فلن يتمكن من الاختيار من بين الطرق البديلة لاستخدامه . ينبغي عليه أولا أن يحدد كيف يصرف وقته حاليا وذلك باستخدام الإجراء الشائع والمقبول وهو تحليل استخدام الفرء للوقت بواسطة البيانات التي تجمع عبر فترة من الوقت . هذا هو أول مبدأ في التخطيط ويسمى مبدأ تحليل الوقت.

إن أساس تحليل الوقت يتخذ عادة شكل جدول يكتب فيه الفرء نشاطاته اليومية وتسجل مع أوقاتها . ينبغي تقسيم وقت المدير اليومي إلي فترات كل فترة ١٥ دقيقة حتى تستوعب كل الوقت المستخدم . بعد تسجيل كاف ما يفعل المدير قادرا علي معرفة إن كان هناك أي اتجاه أو نمط في نشاطاته اليومية . يمكن القيام بعملية التحليل . عند القيام بالتحليل يجد المدير أن وقتا كبيرا قد ضاع منه أو لم يحسب حسابه أصلا بسبب التأجيل أو المقاطعات أو عدم وجود خطة أو أي سبب آخر.

## ٢ - مبدأ التخطيط اليومي:

من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم أو قبل ابتداء العمل في اليوم التالي . بحيث يتلاءم مع الأهداف القصيرة الأجل ومع المهمات . وذلك من أجل الاستفادة الفعالة من الوقت الشخصي.

إن التخطيط غير الملئم هو السبب الأساسي لإدارة السيئة للوقت . فالتخطيط الفعال سيقضي على مشكلة تضيق الوقت . والتوصيات لإعداد الخطط تأخذ أشكالاً مختلفة . فمعظم الكتاب يتفقون على أن الخطط ينبغي أن تعد يوميا . وأن تتألف من قائمة من الأعمال وجدول زمني لإجازها . ويبدو أن كل الكتاب يتفقون على أن تعد الخطط قبل بداية يوم العمل.

عند تحديد الخطة اليومية يجب ترتيب الأولويات للقيام بالعمل المقرر . وعليه : حدد الأولويات واتبع قراراتك التي اتخذتها في ذلك . »

## ٣ - مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية:

يجب تخصيص الوقت المتوافر في يوم العمل لإجاز تلك الأعمال التي تعتبر ذات أولوية عالية.

المبدأ الثالث من مبادئ التخطيط فهو تخصيص الوقت حسب الأولوية . ونقوم بذلك بعد أن نكتب الأعمال المطلوب القيام بها في الخطة اليومية ، وذلك حسب أولوياتها وتخصيص الوقت المتاح لإجازها.

إن طريقة تحديد الأولويات قد درست بشمول بواسطة المفكرين الذين اقترحوا تصنيف مهمات العمل بثلاث طرق تساعد في الوصول إلى تحديد الأولويات . تعتمد طريقته على ظاهرة أن الأشياء التي نعتبرها ملحة ليست دائما مهمة ، والأشياء المهمة ليست دائما ملحة . وقد أوصي بأن تصنف الأعمال حسب إلحاحها وضرورتها وذلك باستخدام مقياس يتدرج من : ملح جدا « إلي : غير ملح » ومن ثم يعاد تصنيفها حسب أهميتها على مقياس يتدرج من : مهم جدا « إلي : مهم » . أما التصنيف الثالث فقد أوصي بتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها للغير وتلك التي لا يمكن



تفويضها . من الواضح إذن أن أكثر الأعمال أولوية هي تلك التي لا يمكن تفويضها وملحة وفي نفس الوقت علي درجة عالية من الأهمية.

٤ = مبدأ المرونة:

يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الخطط فيما يتعلق باستخدام الوقت الشخصي . أي أنه يجب ألا يتم الإفراط أو التقليل من الوقت المطلوب.

وعند إعداد الخطة اليومية ينبغي أن يدرك الفرد حدود مقدار الوقت في يوم العمل الذي يمكن أن جداول فيه المهام . فالمدير الذي يخطط لملء كل دقيقة من يوم العمل سيجد أن عدم المرونة في الجدول لا يمكن أن يجعله قادرا علي إتباعه.

إن أي شخص في موقع إداري مهم يقوم بجدولة أكثر من نصف يومه يكون مغاليا . فعلي الأقل يمكن أن نتوقع أن نصف وقت المدير سيقضيه في معالجة الأزمات والطوارئ وضغوط العمل اليومي في منظمة كبيرة.

ينبغي أن ندرك أن ٥٠ ٪ من يوم العمل يمكن جدولته بأعمال مختارة للإجاز في خلال نصف اليوم ، وفي نفس الوقت تستحق هذه الأعمال الوقت المخصص لها . فعلي سبيل المثال : إذا كانت هناك مهام مجدولة في خلال فترة ركود أو هدوء من اليوم وتأخذ وقتا أقل من نصف اليوم فإن الذي يحدث هو أننا نجد العمل ونتراخي حتى نملا نصف اليوم المتاح لنا ، هذا هو ما يؤدي بنا إلي اكتساب عادات سيئة في إدارة الوقت . ينبغي الحفاظ علي نفس الانضباط الحازم بالنسبة لاستخدام الوقت عندما توجد فترات ركود أو هدوء في سير العمل . هذه الإجراءات الوقائية ينبغي علي المخطط تنفيذها حتى يمنع التجاوز في تمديد العمل والإبطاء فيه لملء الوقت المتاح.

**ثانيا : المبادئ المتعلقة بالتنظيم:**

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فعالية في استخدام وقته . وأول مبدأ للتنظيم هو:

## ١ - مبدأ التفويض:

إن تفويض كل الأعمال الممكنة بما يتناسب مع حدود عمل المدير أمر ضروري لتوفير الوقت المطلوب للقيام بالمهام الإدارية.

تبدأ عملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها في الخطة اليومية بأن يتم أولاً تحديد أي من هذه الأعمال يمكن تفويضها . كل الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي أن تعطي المدير وقتاً حراً يستطيع في خلاله أن يقوم بأعمال أخرى لا يمكن لغيره القيام بها . ولكي يتم تحديد الأعمال التي يمكن تفويضها ينبغي علي المدير أن يتبع مبادئ التفويض المعروفة والراسخة.

## ٢ - مبدأ تقسيم النشاط ( العمل ):

كل الأعمال المتشابهة بطبيعتها والتي تتطلب بيئة وموارد مماثلة لإجازها ينبغي أن تجمع معا في أقسام من خطة العمل اليومية.

## ٣ - مبدأ التحكم في الموقات:

من الضروري جدا لإدارة الوقت أن يكون هناك نوع من التحكم في النشاطات وترتيبها بحيث تقل عدد ومدة المقاطعات غير الضرورية.

القوائد من تنفيذ هذين المبدأين واضحة ، إذ يجب التقليل من المقاطعات وذلك بتقسيم النشاطات وجميعها حسب التشابه الموجود بينها . فإذا تم تقسيم النشاطات بحيث يلتقي الرؤوسون مع مديريهم في وقت معين ، والاتصالات الهاتفية يرد عليها في وقت محدد ، وتم تحديد موعد للاجتماعات وفي وقت معين ، كما حدد وقت الهدوء « للتفكير الخاص بالمدير يوميا ، عندها تحسن فعالية استخدام الوقت كلما خفت المقاطعات ، وسيقل أيضا عدد مرات الابتداء والتوقف (الموقوفات أو المعترضات) في إنجاز الأعمال . فالعاطفة علي عدد مرات الابتداء والتوقف الي حد بسيط سوف يؤدي الي تحسن فعالية إنجاز المهام الذي سيؤدي الي توفير الوقت .

#### ٤ - مبدأ الإقلال من الأعمال الروتينية:

إن الأعمال اليومية ذات الطبيعة الروتينية والتي تشكل قيمة بسيطة لتحقيق الأهداف العامة ينبغي الإقلال منها كثيرا.

إن تنظيم العمل والعاملين بحيث نقلال من كمية العمل الروتيني سيؤدي إلي استخدام أكثر فعالية للوقت . لن يستطيع أي مدير أن يخلص نفسه من الأعمال الروتينية تماما ، لكن ينبغي الإقلال منها . تعرف الأعمال الروتينية بأنها إجراءات صغيرة كثيرة الحدوث في المنظمة . ويقدر الوقت الذي يمضيه المديرون في الأعمال الروتينية بين ٣٠ ٪ و ٦٥ ٪ من الوقت المتاح أمامهم.

#### ثالثا : المبادئ المتعلقة بالرقابة:

بعد تخطيط وتنظيم العمل بما يتفق والمبادئ ذات العلاقة يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية.

إن فكرة الرقابة من خلال الخطط والجداول أساس للإدارة السليمة ولزيادة الفاعلية ... لكي يحقق الهدف كما خطط له ... يقارن الإنفاق الحقيقي للمورد بالخطة وبالجداول . يسمح له التباين بأن يصنع قرارات تتعلق بالخطة وبالجداول وبالأداء . ويسمح له بتعديل هذه الأشياء الثلاثة لتتلاءم مع الهدف ومع الظروف التي يواجهها يتطلب الأمر استخدام المبادئ التالية:

#### ١ - مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة:

إن تنفيذ الخطة اليومية والمتابعة اليومية ضروريان لإدارة الوقت

إن تنفيذ الخطة أمر ضروري لوظيفة الرقابة ، إذ لا يمكن إنجاز هذه الوظيفة إلا إذا كان هناك خطة أو معيار تتم مقارنة النتائج المتوقعة به . فمتابعة تعديل الخطة والجداول والأداء بما يتلاءم مع الأهداف والظروف المحيطة هي الرقابة بذاتها.

## ٢ - مبدأ إعادة التحليل:

ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت علي الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت.

ويجب إعادة تحليل الوقت مرة كل ستة أشهر علي الأقل . فقد وجد أن صعوبات تنفيذ الخطة اليومية تجعل معظم المديرين يعودون لممارساتهم القديمة . ولتفادي هذا ينبغي تكرار تحليل استخدام الوقت من وقت لآخر .



PMEC

اسماء المؤرخين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
مدينة نصر			
١	دار الفكر العربي	١٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طبية	٢٣ شارع الفريق محمد إبراهيم - متفرع من مكرم عبيد - مدينة نصر	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	٩ شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل - مدينة نصر	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوتر ساينس	اش عبدالحكيم الرفاعي - عباس العقاد - مدينة نصر - القاهرة	٢٢٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	مكتبة سمير	٢٥ شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - محطة كالكس	٢٢٧٤٥٢٧٤
٦	لاف اند كير	خلف نالسيونال بغداد - عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٦١١٥٣٦١
٧	مكتبة هلا هلا	السراخ مول - برج ٣ - اسفل الدور الارضي	٢٤٠٦٠٤٠٥
٨	فيرجن ميغا ستورز	سني سنارز مول مدينة نصر	
وسط البلد			
٨	دار العلوم للنشر والتوزيع	٢٣ شارع رمسيس امام جمعية الشبان المسلمين معروف وسط البلد - القاهرة	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
٩	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب - وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٠	مكتبة مدهولي	٥ ميدان طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٥١٤٤١
١١	مكتبة اوزيريس	٥٠ ش قصر النيل وسط البلد ميدان مصطفى كامل وسط البلد القاهرة من ب ١٠٧ - ١١٥١١	٢٣٩١١٤٨٩-٢٣٩٦١٩٠٣
١٢	مكتبة النهضة المصرية	شارع عملي - وسط البلد القاهرة	٢٣٩٥٦٧٧١-٢٣٩١٠٩٩٤
١٣	دار حراء	٢ شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدى	٤٠ شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١٦ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلي	شارع جواد حسني من ميدان عابدين اول مترو محمد نجيب مطع شارع جواد حسني	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان روكسي داخل سويز ماركت رويال هاوس مصر الجديدة - شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨-٢٤٥٤٤٤٦٧
١٩	مكتبة كوميت	شارع عبد الخالق ثروت وسط البلد	١٠٥٤٠٥٧٩٤
٢٠	مكتبة شادي	٢٩ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢١	دار الكتب العلمية	٥٠ ش الشيخ ربحان عابدين القاهرة	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢٢	مكتبة الزهراء	٥٣ ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١

## اسماء الموزعين داخل مصر

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
٢٣	دار النهضة العربية	٣٢ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٦٩٣١
٢٤	دار افاق	٧٥ شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٥	مكتبة الكتب حان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديدة	٢٥١٩٤٨٠٧
<b>مصر الجديدة</b>			
٢٥	المنظمة العربية للتنمية الادارية	ص ب ٢١٩٢ بريد الحرية مصر ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - ١٧٧١ مصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٧٧
٢٦	ايتراك للنشر	مطار المازة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب ١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٧	الدار المالية للاستثمارات الثقافية	ابراهيم العراقي - النهضة الجديدة شارع ٨	١٢٢٢١٠٥
٢٨	دار المسحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	المؤسسة للنشحن	المدينة المنورة خلف شركة بتروجيت النهضة الجديدة مصر ش ١٦ الجديدة القاهرة	١٢٠٤٧٥٠
٣٠	دار الفجر للنشر والتوزيع	هاشم الاشقر - النهضة الجديدة شارع ٤	٦٢٢٦٢٥٢
٣١	مركز الكتاب	٢١١ ش الخليفة المأمون مصر الجديدة القاهرة	٢٩٠٨٢٠٣-٢٩٠٦٢٥٠
٣٢	مكتبة النوالي	البوستة - متفرع من شارع الاهرام - عمارة سنفر شارع ٩١ الاهرام - مصر الجديدة	٢٤١٩٥٤٦٢
<b>الجيزة</b>			
٣٣	مكتبة دهبان	١٥٩ شارع ٢٦ يوليو - الزمالك	٢٣٦٢٢-٩٦
٣٤	مكتبة نوب توبز	٤٠ شارع مصدق - الدقي	٣٣٥٣٢٩٥
٣٥	اجيال الخدمات التسويقي والنشر	٤٩٩ شارع السبوحان الدور الاول شقة ٤ المهندسين مقابل مجمع محاكم شمال الجيزة	٣٣٠٨٨٣٢٨
٣٦	الدار العالمية للنشر والتوزيع	١١١ ش الملك فيصل برج مصر الخليج ناصية شارع مستشفى الهرم ص ب ٢٦٢ الاهرام	٣٧٤٤٦٣٨-٣٧٤٣٦٤
٣٧	شركة اطلس	٢٥ ش وادي النيل المهندسين الجيزة	٣٣٠٢٧٩٦٥-٣٣٤٥٦٥١
٣٨	المكتبة الاكاديمية	١٢١ شارع التحرير - الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
<b>الاسكندرية</b>			
٣٩	مكتبة علاء الدين	٤٢ شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٦١٨٦
٤٠	مركز الاسكندرية للكتاب	٢٩ ش مصطفى مشرفة الارزيلة الاسكندرية	٠٣/٣٤٨٤٦٥٠٨
٤١	منشأة المعارف	٤٢ شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
<b>شبين الكوم</b>			
٤٢	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
السعودية			
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨-٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٤
٢	مكتبة جريس	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٦١٠٠
٣	دار المريح	ص. ب ١٠٧٢٠ الرياض ١١٤٤٣	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٨٥٢٣
٤	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٣٩٦
٥	مكتبة الشفري	ص. ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٦	مكتبة كنوز المعرفة	ص. ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٧	مكتبة المنهي	ص. ب ٦١٠ الدمام ٢١٤٢١	٠٠٩٦٦٣ / ٨٤١٠٤٢١
٨	شركة قرطبة	ص. ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥١	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
الكويت			
٩	شركة المكتبات الكويتية	جميع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٤٤٨٩
١٠	مركز الراشد	جميع العائلي - شارع تونس - حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
١١	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥ / ٩١٥٧١٧٠
الامارات			
١٢	مكتبة دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢١٠ دبي	٠٠٩٧١ / ٤٣٣٩٩٩٨
اليمن			
١٣	الدار العلمية للمكتب الجامعية	ص. ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	صنعاء - الداري العربي - امام معرض القادسية للسيارات	٠٠٩٦٧١ / ٢٤٤٦٩٤
قطر			
١٥	دار الثقافة	ص. ب ٣٠٣٢٩ رمز بريدي ١٢٥٩٨	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
سوريا			
١٦	دار الفكر	ص. ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
فلسطين			
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٤٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص. ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ / ٥٨٣١٤٠٤
الاردن			
١٩	دار المستقبل	ص. ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣
الجزائر			
٢٠	الدار الجزائرية	الجزائر	٠٠٤١٣ / ٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠







# Training Modules

هذه هي المادة العلمية التي تقدمها لكم في هذا العدد من مجلة "العلماء" التي تصدرها الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية. وهي مجلة علمية متخصصة في مجال المعلوماتية، وتهدف إلى نشر البحوث والدراسات العلمية في هذا المجال، وكذلك إلى توفير المعلومات اللازمة للباحثين والمهتمين في هذا المجال. المجلة تصدر مرتين في السنة، مرة في الربيع ومرة في الخريف. المجلة هي ملكية الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية، ولا يجوز استخدامها أو توزيعها دون إذن من الجمعية. المجلة هي منوعة، ولا تقبل أي مسؤولية عن الأخطاء التي قد تحدث في البحوث والدراسات المنشورة فيها. المجلة هي منوعة، ولا تقبل أي مسؤولية عن الأخطاء التي قد تحدث في البحوث والدراسات المنشورة فيها.

**K**NOWLEDGE



## Skills



Attitude

جميع حقوق الطبع والنشر والتوزيع محفوظة لمصنف

444

العمل **تقوة** الضغوط

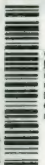


افتتارك الأول.. لإدارة أفضل  
pmecegypt.com

افضل ما كتب في الإدارة  
edarabook.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٢٢٦٧٩٦٠ (٢٠٢)

Bibliotheca Alexandrina



0650976